

Введение: почему предприятиям нужна реструктуризация

В современных экономических условиях любое предприятие сталкивается с необходимостью адаптации к меняющейся рыночной среде. Цикличность экономического развития, технологические изменения, усиление конкуренции, трансформация потребительского спроса — всё это требует от организаций постоянного совершенствования.

Реструктуризация управления предприятием представляет собой комплекс мероприятий по изменению организационной структуры, функций и методов управления, направленных на повышение эффективности деятельности и конкурентоспособности бизнеса.

Цель данной лекции — сформировать системное представление о реструктуризации как управленческом инструменте организационных преобразований.

1. Понятие и сущность реструктуризации

1.1 Определение реструктуризации

Реструктуризация — это процесс комплексного изменения структуры управления, производственных процессов, финансовых потоков и организационной культуры предприятия с целью повышения его эффективности, инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности.

Ключевая задача реструктуризации заключается в увеличении производственно-экономических показателей деятельности предприятий за счёт совершенствования методов организации и управления.

В более широком смысле реструктуризация — это интегрирующий управленческий инструмент, позволяющий при минимальных издержках на осуществление организационных преобразований добиться существенного повышения эффективности деятельности организации.

1.2 Объекты реструктуризации

Объектом реструктуризации может выступать не только коммерческая компания, но и система управления регионом, муниципалитетом, а также

местное самоуправление . Однако в рамках данной лекции основное внимание уделяется управлению предприятием.

Реструктуризация может касаться всего предприятия в целом или его отдельных подразделений, соответственно выделяют организационную и функциональную реструктуризацию .

2. Виды и формы реструктуризации

2.1 Классификация реструктуризации по различным признакам

В научной литературе существует несколько классификаций видов реструктуризации :

По субъекту инициирования:

- Внешняя реструктуризация — инициируется внешними субъектами (учредители, акционеры, государственные органы);
- Внутренняя реструктуризация — инициируется руководством предприятия.

По времени реализации:

- Краткосрочная — оперативное изменение структуры для решения текущих проблем;
- Длительная — стратегическая трансформация предприятия.

По охвату:

- Целостная — затрагивает все подразделения предприятия;
- Частичная — касается отдельных подразделений или функций.

По объекту изменений:

- Организационная — изменение организационной структуры;
- Функциональная — пересмотр функций подразделений;
- Линейная — изменение линейного подчинения.

2.2 Функциональные виды реструктуризации

В зависимости от того, какое подразделение подвергается изменениям, выделяют :

Вид реструктуризации	Сущность
Маркетинговая	Изменения в службе маркетинга или продаж
Производственная	Реформирование производственного подразделения
Кадровая	Изменения в службе управления персоналом

2.3 Технологии проведения реструктуризации

Руководство предприятия для реализации программы реструктуризации может использовать различные технологии :

- Слияние — объединение нескольких подразделений с образованием нового;
- Поглощение — крупное или прибыльное подразделение поглощает мелкое или убыточное;
- Выделение — из крупного подразделения выделяется самостоятельное (например, из маркетинговой службы выделяется отдел рекламы);
- Разделение — подразделение делится на два и более;
- Преобразование — подразделение наделяется дополнительными функциями (изменяется область деятельности);
- Ликвидация — расформирование подразделения.

2.4 Принудительная и добровольная реструктуризация

По форме проведения реструктуризация может быть :

- Добровольной — реализуется на основе решения собственников;
- Принудительной — осуществляется на основе специальных решений органов государственного управления. К принудительным формам относятся:
 - Приватизация — переход государственной собственности в частные руки;
 - Национализация — переход частной собственности в государственную;
 - Банкротство — процедура несостоятельности предприятия;
 - Антимонопольная реструктуризация — принудительное разделение предприятия-монополиста.

2.5 Реструктуризация по состоянию предприятия

Реструктуризация может проходить в различных условиях :

- Текущая реструктуризация — естественный процесс при эффективном функционировании предприятия;
- Кризисная реструктуризация — проводится в условиях кризисной ситуации, когда предприятие находится на грани банкротства.

3. Цели и задачи реструктуризации

3.1 Главные цели программы реструктуризации

Постановление Правительства РФ от 30.10.1997 № 1373 «О Концепции реформирования предприятий и иных коммерческих организаций» определяет следующие приоритетные задачи реструктуризации :

1. Обеспечение инвестиционной привлекательности предприятий;
2. Защита прав акционеров;
3. Создание механизма эффективного управления и развитие корпоративного управления;
4. Обеспечение достоверной информации о финансово-экономическом положении предприятий.

3.2 Основные цели реструктуризации

В процессе осуществления реструктуризации решаются следующие задачи :

1. Диагностика состояния предприятия — оценка ситуации и производственных возможностей;
2. Формирование главных целей, задач и принципов реструктуризации;
3. Разработка программы реструктуризации — обоснование технологиями, организацией и финансово-экономическим управлением;
4. Реализация программы — поэтапное проведение изменений.

3.3 Содержательные задачи реструктуризации

В процессе реструктуризации решаются три главные задачи :

1. Совершенствование, замена или уменьшение излишков имеющейся производственно-технологической базы предприятия;
2. Существенное переосмысление системы управления и использования человеческих ресурсов предприятия;
3. Качественное преобразование взаимоотношений с потребителями и/или создание новой целевой клиентской группы.

3.4 Конкретные задачи (на примере максимизации прибыли)

В случае, если целью реструктуризации является максимизация показателей хозяйственно-финансовой деятельности и стабильный рост прибыли, задачи могут включать :

- рост объемов производства (реализации) продукции, повышение её конкурентоспособности и качества;
- повышение производительности труда и установление зависимости

оплаты труда от результатов деятельности;

- оптимизация материальных затрат за счёт установления жесткого контроля за использованием ресурсов;
- оптимизация затрат на содержание аппарата управления;
- совершенствование производственно-технологических процессов;
- выделение базовых бизнес-процессов и повышение их эффективности за счёт реинжиниринга.

4. Элементы системы реструктуризации

4.1 Системный подход к реструктуризации

Реструктуризацию деятельности организации следует рассматривать как целостную систему, состоящую из взаимосвязанных элементов :

- Факторы проведения реструктуризации — причины и условия, определяющие необходимость преобразований;
- Субъекты реструктуризации — лица, принимающие решения (руководство, учредители, акционеры);
- Функциональные сферы — области, в которых проводятся изменения;
- Цели и задачи — результат, на который направлены преобразования;
- Формы и виды — способы реализации;
- Алгоритм проведения — последовательность действий.

4.2 Алгоритм реструктуризации

Процесс реструктуризации включает следующие этапы :

I. Диагностика предприятия:

- Оценка стратегии (миссия, цели, стратегия);
- Ситуационный анализ (клиенты, конкуренты, потенциал рынка);
- Организационно-управленческий анализ (структура, функции, методы);
- Финансово-экономический анализ (движение денежных средств);
- Производственно-хозяйственный анализ (использование производственного потенциала).

II. Организационный проект:

- Расчёт затрат;
- График проекта;
- Расчёт эффективности;
- Оценка рисков.

III. Совершенствование структуры и функций управления:

- Снабжение и сбыт;
- Цены;
- Финансовая политика;
- Инвестиционная политика;
- Кадровая политика;
- Финансовая отчетность.

4.3 Типичные трудности при проведении реструктуризации

При реализации проектов по реструктуризации предприятия сталкиваются с рядом трудностей :

- недостаток социальных бизнес-идей;
- наличие большого объема исследовательской и аналитической документации на предварительном этапе;
- высокие затраты времени и финансов на оценку и распределение ресурсов;
- плохие коммуникационные связи между подразделениями;
- ухудшение взаимосвязей с поставщиками, кредиторами, органами власти;
- расхождение интересов собственников и руководства;
- недостаточное увеличение эффективности и конкурентоспособности.

5. Факторы проведения реструктуризации

5.1 Факторы макроуровня

Необходимость проведения реструктуризации может быть обусловлена факторами макроэкономического характера :

- циклический характер развития экономики и изменение содержания государственной экономической политики;
- структурные изменения экономики по отраслям и видам деятельности;
- развитие научно-технического прогресса и институциональные изменения;
- степень государственного регулирования экономики.

5.2 Факторы микроуровня

На уровне предприятия к факторам, определяющим необходимость реструктуризации, относятся :

- не соответствующая целям развития производственная политика и неэффективный менеджмент;

- низкая квалификация работников и непрофессионализм аппарата управления;
- низкая конкурентоспособность продукции;
- неэффективная структура управления и размытая ответственность;
- недостаток финансовых ресурсов и высокая долговая нагрузка.

6. Правовые аспекты реструктуризации

6.1 Реструктуризация и трудовое законодательство

При проведении реструктуризации важно учитывать требования трудового законодательства. В соответствии со ст. 74 ТК РФ, изменение условий трудового договора допускается по причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда .

К числу организационных изменений относятся :

- изменения в структуре управления организации;
- внедрение новых форм организации труда;
- изменение режимов труда и отдыха;
- введение, замена и пересмотр норм труда;
- изменения в организационной структуре с перераспределением нагрузки.

К числу технологических изменений относятся :

- внедрение новых технологий производства;
- внедрение нового оборудования;
- усовершенствование рабочих мест;
- разработка новых видов продукции;
- введение новых технических регламентов.

Важно помнить, что не могут рассматриваться как основания для изменения условий трудового договора :

- снижение продаж и ухудшение финансового положения организации;
- передача отдельных видов работ на выполнение третьим лицам.

6.2 Особенности принудительной реструктуризации

Принудительные формы реструктуризации (приватизация, национализация, банкротство) строго регламентированы законодательством. Например, приватизация представляет собой разгосударствление и переход имущества в частные руки на основе выкупа или безвозмездной передачи .

Заключение: ключевые выводы

Реструктуризация управления предприятием — это комплексный и многоаспектный процесс организационных преобразований, требующий системного подхода. При правильной организации и учёте всех факторов она позволяет:

1. Повысить эффективность деятельности предприятия;
2. Улучшить финансовые показатели и инвестиционную привлекательность;
3. Оптимизировать структуру управления и затраты;
4. Повысить конкурентоспособность продукции;
5. Создать устойчивую систему управления, способную адаптироваться к изменениям внешней среды.

Успешная реструктуризация возможна только при условии чёткого определения целей, всесторонней диагностики, разработки детальной программы и учёта человеческого фактора.